

# **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES DEL MARKETING**

#### **1.2. Marketing**

##### **1.2.1. Definición de Marketing**

De acuerdo a la definición de marketing según Kotler y Armstrong (2008): Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. (...). Por lo tanto, definimos marketing como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes. (P.5)

Una segunda definición realizada por la American Marketing Association citada en el libro de kotler y keller (2012) ofrece la siguiente definición formal: Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. (P.5)

Otra definición más breve y sencilla nos dice que: marketing es la administración de relaciones perdurables con los clientes. (Kotler & Armstrong, 2012, P. 5)

##### **1.2.2. Conceptos fundamentales de marketing**

###### **Necesidades, deseos y demandas**

Las necesidades son requerimientos humanos básicos tales como: aire, alimento, agua, vestido y refugio. Los humanos también tenemos una fuerte necesidad de ocio, educación y entretenimiento. Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad.

Las demandas son deseos de un producto específico respaldadas por la capacidad de pago. Muchas personas carecen de un Mercedes Benz, pero sólo unas cuantas pueden pagarlo. Las empresas deben medir no solamente cuántas personas quieren su producto, sino también cuántas carecen de él y pueden pagarlo. (kotler & Keller, 2012, P. 10)

### **Mercados meta, posicionamiento y segmentación**

No a todos les agrada el mismo cereal, restaurante, universidad o película. Por lo tanto, los especialistas en marketing empiezan por dividir al mercado en segmentos. Identifican y perfilan a grupos distintos de compradores que podrían preferir o requerir mezclas variadas de productos y servicios mediante el examen de diferencias demográficas, pictográficas y conductuales entre los compradores.

Después de identificar segmentos de mercado, el profesional de marketing decide cuál de ellos presenta las oportunidades más grandes, y esos segmentos serán sus mercados meta. Para cada uno, la empresa desarrolla una oferta de mercado, la cual posicionará en la mente de los compradores meta como algo que les entregará un beneficio central. (kotler & Keller, 2012, P. 10)

### **Ofertas y marcas**

Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades. La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias.

Una marca es una oferta de una fuente conocida. El nombre de una marca como McDonald's lleva consigo muchas asociaciones en la mente de las personas y que componen su imagen: hamburguesas, limpieza, conveniencia, servicio cortés y arcs dorados. (kotler & Keller, 2012, P. 10)

### **Valor y satisfacción**

El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la triada de valor del cliente. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio, pero decrecen con el precio.

La satisfacción refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas. Si el rendimiento es menor que las expectativas, el cliente se siente decepcionado. Si es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado. (kotler & Keller, 2012, P. 11)

### **Canales de marketing**

Para llegar a un mercado meta, el especialista en marketing usa tres tipos de canales de marketing. Los canales de comunicación que entregan y reciben mensajes de los compradores meta y que incluyen los diarios, revistas, radio, televisión, correo, teléfono, carteles, pósters, folletos, CD, cintas de audio e Internet.

El especialista en marketing utiliza canales de distribución para mostrar, vender o entregar el producto físico o servicio al comprador o usuario. Estos canales pueden ser directos por medio de Internet, correo o teléfono fijo o móvil; o indirectos mediante distribuidores, mayoristas, minoristas y agentes como los intermediarios.

Para llevar a cabo transacciones con los compradores potenciales, el especialista en marketing usa también los canales de servicio que incluyen bodegas, compañías de transporte, bancos y aseguradoras. (kotler & Keller, 2012, P. 11)

### **Cadena de suministros**

La cadena de suministros es una ampliación de canal mayor que abarca desde la materia prima, los componentes, hasta el producto terminado que se destina a los compradores

finales. La cadena de suministros del café podría iniciar con los agricultores etíopes que plantan, cuidan y recolectan los granos de café, vendiendo su cosecha a los mayoristas o tal vez a una cooperativa de Comercio Justo. (kotler & Keller, 2012, P. 11)

### **Competencia**

“La competencia incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales, así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar”. (kotler & Keller, 2012, P. 11)

### **Entorno de marketing**

El entorno de marketing consiste en el entorno funcional y el entorno general. El entorno funcional incluye a los actores que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta. Éstos son la empresa, los proveedores, los distribuidores, los mayoristas y los clientes meta.

El entorno general se compone de seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el sociocultural, el natural, el tecnológico y el político-legal. Los mercadólogos deben poner mucha atención a las tendencias y desarrollos en estos entornos y ajustar sus estrategias de marketing como sea necesario. (kotler & Keller, 2012, P. 12)

#### **1.2.3. Importancia del marketing**

La primera década del siglo xxi desafió a las empresas a prosperar financieramente e incluso a sobrevivir al enfrentar un entorno económico implacable. El marketing está desempeñando un rol fundamental al enfrentar esos desafíos. Las finanzas, la gestión de operaciones, la contabilidad y otras funciones empresariales realmente no tendrán relevancia sin la suficiente demanda para los productos y servicios de la empresa, para que ésta pueda tener beneficios.

La importancia más amplia del marketing se extiende a la sociedad como un todo. El marketing ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos que han hecho más fácil o han enriquecido la vida de la gente. Puede inspirar mejoras en los productos existentes conforme los especialistas en marketing innovan y mejoran su posición en el mercado. El marketing exitoso crea demanda para los productos y servicios, lo que a su vez crea empleos. Al contribuir al resultado final, el marketing exitoso también permite a las empresas participar más activamente en actividades socialmente responsables.

Los CEO\* reconocen el rol del marketing al construir marcas fuertes y una base de clientes leales, activos intangibles que contribuyen en gran medida al valor de una empresa. Los fabricantes de bienes de consumo, aseguradoras de gastos médicos, organizaciones no lucrativas y fabricantes de productos industriales, todos cacarean sus últimos logros de marketing. (kotler & Keller, 2012, P. 3,4)

#### **1.2.4. El proceso de marketing**

La figura 1 presenta un modelo simple de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro pasos, las empresas trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente, y construir sólidas relaciones con éste. En el último paso, cosechan los beneficios de crear valor superior para el cliente. Al crear valor para los consumidores, obtienen a cambio valor de los consumidores en los rubros de ventas, utilidades, y valor del cliente a largo plazo.

Modelo simple del proceso de Marketing

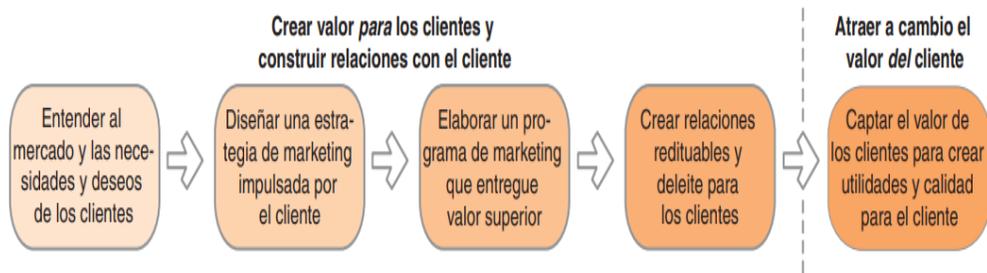


Figura 1

(Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, P. 6)

### 1.2.5. Mezcla de marketing

El marketing mix es el conjunto de herramientas que debe combinar la dirección de marketing para conseguir los objetivos previstos, y se materializa en cuatro instrumentos: producto, precio, distribución y comunicación.

Estas cuatro variables reflejan los instrumentos del marketing que la dirección comercial debe combinar adecuadamente para conseguir los objetivos previstos. Se trata de cuatro variables controlables (ya que pueden ser modificadas por la empresa) sobre las que debe apoyarse toda acción de marketing. (Matinez, Ruiz, & Escrivá, 2014, P. 13)

#### 1.2.5.1.El producto

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado y que representa el medio para satisfacer las necesidades o deseos del consumidor. Por ello, los beneficios que reportan los productos son más importantes que sus características.

Cada producto está sujeto a un ciclo de vida que incluye cuatro fases (introducción, crecimiento, madurez y declive), y en cada una de estas la empresa deberá adoptar una estrategia diferente.

### **1.2.5.2.El precio**

El precio es la cantidad que el cliente paga por el producto. También es muy importante, puesto que va a determinar los beneficios que obtendrá la empresa en cada venta.

Al establecer el precio, se debe tener en cuenta el valor percibido por el cliente y cuánto está dispuesto a pagar por el producto. El precio va a determinar a su vez la imagen que tendrá el cliente del producto, puesto que en muchas ocasiones un precio alto es sinónimo de calidad, mientras que un precio bajo refleja lo contrario.

### **1.2.5.3.Distribución**

La distribución hace referencia a la colocación del producto allá donde el consumo tenga lugar, es decir, se refiere a todas las decisiones que estén relacionadas con el traslado del producto desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo.

Al decidir el sistema de distribución deberán tenerse en cuenta una serie de variables como las características del producto y del mercado, los costes de distribución de cada alternativa o los recursos disponibles, entre otros.

### **1.2.5.4.Comunicación**

La comunicación se refiere a los métodos que se emplearán con el fin de dar a conocer el producto y transmitir información sobre el mismo.

La comunicación incluye actividades como la publicidad, la propaganda, la venta personal, la promoción de ventas, el marketing directo o las relaciones públicas.

(Martínez, Ruiz, & Escrivá, 2014, P. 13-15)

## CAPÍTULO II

### 2. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

#### 2.1. Mezcla de promoción

Toda la mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

Cada categoría emplea herramientas específicas para comunicarse con los consumidores. Por ejemplo, la publicidad incluye transmisiones por radio o televisión, medios impresos, internet, anuncios en exteriores, y otros recursos. La promoción de ventas incluye descuentos, cupones, exhibidores en punto de compra, y demostraciones. Las ventas personales comprenden presentaciones de ventas, exposiciones comerciales, y programas de incentivos. Las relaciones públicas desarrollan boletines de prensa, patrocinios, eventos especiales, y páginas web. El marketing directo incluye catálogos, telemarketing, kioscos, internet, etcétera.

Al mismo tiempo, la comunicación va más allá de estas herramientas de promoción específicas. El diseño del producto, su precio, la forma y el color de su empaque, y las tiendas que lo venden son todas características que comunican algo a los compradores. Así, aunque la mezcla de promoción es la actividad básica de comunicación de la compañía, toda la mezcla de marketing —promoción y producto, precio, y punto de venta o plaza— se debe coordinar si se quiere tener el impacto de comunicación más grande posible. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, P. 363)

##### 2.1.1. Publicidad

La publicidad se remonta a los inicios de la historia escrita. Arqueólogos que trabajan en los países de la cuenca del mar Mediterráneo han encontrado letreros que anunciaban diversos eventos y ofertas. Los romanos pintaban las paredes para anunciar las peleas de los gladiadores, y los fenicios pintaban imágenes para promover sus

mercancías en piedras grandes y a lo largo de las rutas de los desfiles. Durante la era de oro en Grecia, los pregoneros anunciaban la venta de ganado, de artículos artesanales e incluso de cosméticos. Un antiguo “comercial cantado” decía lo siguiente: “Para tener ojos brillantes y mejillas como el amanecer/Para lograr una belleza que dure más allá de la niñez/Por precios razonables, la mujer conocedora/Comprará sus cosméticos a Aesclyptos”.

Se puede definir a la publicidad como cualquier forma pagada de representación y promoción no personales acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

La administración de marketing debe tomar cuatro decisiones importantes al desarrollar un programa de publicidad vea la (figura 2) establecer objetivos de publicidad, establecer el presupuesto de publicidad, desarrollar la estrategia de publicidad (decisiones de mensaje y decisiones de medios de comunicación) y evaluar las campañas para ésta.

### Principales decisiones de publicidad

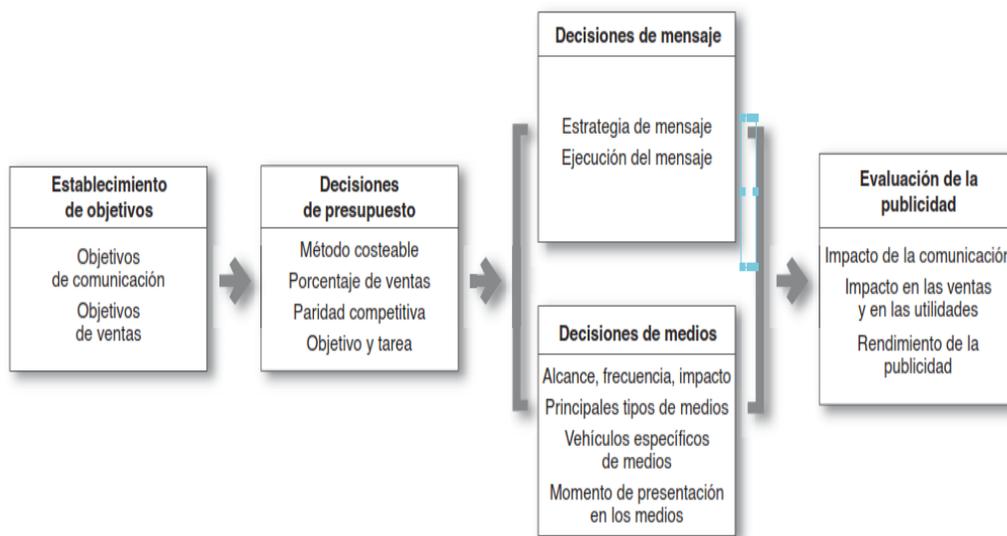


Figura 2

(Kotler & Armstrong, 2012, P. 436,437)

### 2.1.1.1. Establecimiento de los objetivos de publicidad

El primer paso consiste en establecer objetivos de publicidad, que deben basarse en decisiones pasadas sobre el mercado meta, el posicionamiento y la mezcla de marketing, lo cual define la función de la publicidad en el programa total de marketing. El objetivo general de la publicidad es el de ayudar a establecer relaciones con los clientes al comunicarles valor. Aquí analizaremos los objetivos específicos de la publicidad.

La *publicidad informativa* se utiliza mucho cuando se introduce una nueva categoría de producto. En este caso, el objetivo consiste en crear una demanda primaria. De esta forma, los primeros fabricantes de reproductores de DVD tuvieron que informar a los consumidores de la calidad de imagen y de los beneficios del nuevo producto.

La publicidad persuasiva se vuelve más importante conforme aumenta la competencia. Aquí, el objetivo de la compañía es crear una demanda selectiva. Por ejemplo, una vez que se lanzaron los reproductores de DVD, Sony comenzó a tratar de persuadir a los consumidores de que su marca ofrecía la mejor calidad por su dinero. Parte de la publicidad persuasiva se ha convertido en publicidad comparativa (o publicidad de ataque), en la que la compañía compara directa o indirectamente su marca con otra u otras. Existen ejemplos de publicidad comparativa en casi cualquier categoría de producto, desde bebidas deportivas, café y sopas, hasta computadoras, renta de automóviles y tarjetas de crédito. Por ejemplo, Unilever diseña anuncios que comparan sus productos Suave con los “competidores sobrevaluados”. Según un anuncio: “Nuestra gran variedad de jabones para cuerpo hacen que Bath & Body Works huelga a un precio demasiado elevado”.

La publicidad de recordatorio es importante para los productos maduros, ayuda a conservar las relaciones con los clientes y mantiene a los consumidores pensando en el producto. Los costosos anuncios televisivos de Coca-Cola sirven principalmente para

establecer y mantener relaciones con la marca, más que para informar o persuadir a los clientes de que la compren a corto plazo.

(Kotler & Armstrong, 2012, P. 39,39)

### **2.1.2. Promoción de ventas**

Las ventas personales y la publicidad suelen trabajar muy de cerca con otra herramienta, la promoción de ventas. La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar en el momento.

Existen ejemplos de promoción de ventas en todas partes. Un inserto independiente en el periódico dominical contiene un cupón que ofrece una rebaja de un dólar en la compra de alimento GoodBites de Pedigree para su perro; un anuncio de Comercial Mexicana en su revista favorita ofrece un descuento del 25% en un artículo bonificándolo a un monedero electrónico; el exhibidor al final del pasillo en el supermercado local trata de impulsar las compras al cubrir una pared de cajas de Coca-Cola (cuatro paquetes de 12 por 12 dólares); un ejecutivo adquiere una computadora portátil HP y recibe gratis una tarjeta de memoria de mayor capacidad; una cadena ferretera recibe un 10% de descuento en herramientas eléctricas seleccionadas para el césped y el jardín marca Stihl si acepta anunciarlas en periódicos locales. La promoción de ventas incluye una gran variedad de herramientas diseñadas para estimular una respuesta de mercado más rápida o más intensa. (Kotler & Armstrong, 2012, P. 481)

### **2.1.2.1.Objetivos de la promoción de ventas**

Los objetivos de la promoción de ventas varían de forma considerable. Los vendedores utilizan promociones para los consumidores con la finalidad de motivar las ventas a corto plazo o para mejorar la participación del cliente con la marca. Los objetivos de las promociones comerciales implican lograr que los minoristas ofrezcan nuevos artículos y tengan un inventario más grande, lograr que realicen compras anticipadas o que anuncien el producto y le otorguen mayor espacio de anaquel. En el caso de la fuerza de ventas, los objetivos son obtener mayor apoyo de la fuerza de ventas para los productos actuales o nuevos, o lograr que los vendedores consigan cuentas nuevas.

Las promociones de ventas por lo regular se utilizan junto con la publicidad, la venta personal, el marketing directo, u otras herramientas de la mezcla de promoción. Las promociones para los consumidores deben anunciarse y pueden añadir expectativa y poder de atracción a los anuncios. Las promociones comerciales y de las fuerzas de ventas respaldan el proceso de venta personal de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2012, P. 482)

### **2.1.2.2.Principales herramientas de promoción de ventas**

#### **Promociones para consumidores**

Las promociones para consumidores incluyen una amplia gama de herramientas, desde las muestras, los cupones, los reembolsos, las bonificaciones y las exhibiciones y demostraciones en los puntos de venta, hasta los concursos, sorteos y eventos patrocinados.

Las muestras son ofrecimientos de una cantidad pequeña de un producto. Las muestras son la forma más eficaz, pero también más costosa, de hacer la presentación de un nuevo producto o de crear un nuevo entusiasmo por un artículo ya existente.

Los cupones son certificados que otorgan a los compradores un descuento cuando compran los productos especificados. La mayoría de los consumidores adoran los cupones. Las compañías estadounidenses de productos empacados distribuyeron más de 367 mil millones de cupones el año pasado, con un valor promedio de 1.44 dólares.

Los reembolsos de efectivo (o devoluciones) son similares a los cupones, sólo que la reducción en el precio ocurre después de la compra y no en el establecimiento de venta al menudeo. El consumidor envía una “prueba de compra” al fabricante, quien entonces reembolsa parte del precio de compra por correo.

Los paquetes de precio global (también llamados ofertas con descuento incluido) ofrecen a los consumidores un ahorro con respecto al precio regular de un producto. El productor imprime los precios rebajados directamente en la etiqueta o empaque.

Las bonificaciones son artículos que se ofrecen gratuitamente o a un costo muy bajo como incentivo para comprar un producto, desde juguetes incluidos en productos infantiles hasta tarjetas telefónicas y DVD. La bonificación puede venir dentro del paquete, fuera del paquete (sobre él) o por medio del correo.

Las especialidades publicitarias, también conocidas como productos promocionales, son artículos útiles grabados con el nombre del anunciante, su logotipo o mensaje, y que se obsequian a los consumidores.

Las promociones en el punto de compra (PPC) incluyen exhibiciones y demostraciones que se realizan en el punto de venta.

Los concursos, sorteos y juegos brindan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o artículos, por medio de la suerte o de un esfuerzo adicional. Un concurso requiere que los consumidores emitan una respuesta (una canción publicitaria, una adivinanza, o una sugerencia), que se somete a consideración de un jurado para seleccionar las mejores contribuciones. En un sorteo los consumidores dan sus nombres para participar.

(Kotler & Armstrong, 2012, págs. 483,484)

### **Promociones comerciales**

Son herramientas de promoción de ventas que se utilizan para persuadir a los distribuidores para que vendan una marca, le otorguen espacio de anaquel, la promocionen y la acerquen a los consumidores.

Los fabricantes dedican más dinero de promoción de ventas a los minoristas y mayoristas (81%) que a los consumidores finales (16%).<sup>35</sup> Las promociones comerciales ayudan a persuadir a los distribuidores para que vendan una marca, le den espacio de anaquel, la promuevan en su publicidad y la acerquen a los consumidores. El espacio de anaquel es tan escaso en estos días, que los fabricantes a menudo tienen que ofrecer rebajas, complementos, garantías de recompra o mercancía gratuita a los minoristas y mayoristas para lograr que sus productos se exhiban en los anaqueles y, una vez ahí, permanezcan en ellos. (Kotler & Armstrong, 2012, P. 486)

### **Promociones para negocios**

Las compañías gastan miles de millones de dólares cada año en promociones para sus clientes industriales. Las promociones para negocios se emplean para generar contactos de negocios, estimular compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores. La promoción de negocios incluye muchas de las mismas herramientas que se emplean en las promociones comerciales o para consumidores. Aquí nos enfocamos en dos herramientas importantes de promoción para negocios: las convenciones y exposiciones comerciales, y los concursos de ventas. (Kotler & Armstrong, 2012, P. 487)

#### **2.1.3. Relaciones Públicas**

Otra importante herramienta de promoción masiva son las relaciones públicas (RP), que establecen buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el

manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables. Los departamentos de relaciones públicas desempeñan todas o cualquiera de las siguientes funciones:

- Entablar relaciones con la prensa o fungir como agencia de prensa: Generar y publicar información de interés en los medios de noticias para atraer la atención hacia una persona, producto o servicio.
- Hacer publicidad del producto: Hacer publicidad de productos específicos.
- Encargarse de asuntos públicos: Establecer y mantener relaciones comunitarias nacionales o locales.
- Hacer cabildeo: Establecer y mantener relaciones con legisladores y funcionarios del gobierno para influir en las leyes y regulaciones.
- Entablar relaciones con inversionistas: Mantener relaciones con los accionistas y otros miembros de la comunidad financiera.
- Actividades de desarrollo: Hacerse cargo de las relaciones públicas con donadores o miembros de organizaciones sin fines de lucro con el fin de obtener apoyo financiero o de voluntariado.
- Las relaciones públicas se utilizan para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso países. Las compañías utilizan las relaciones públicas para entablar buenas relaciones con los clientes, los inversionistas, los medios de comunicación y con sus comunidades.

(Kotler & Armstrong, 2012, P. 454,455)

### **2.1.3.1. Impacto de las relaciones Publicas**

Las relaciones públicas pueden tener un fuerte impacto en la conciencia pública a un costo mucho menor que la publicidad. La compañía no paga por el espacio o el tiempo en los medios de comunicación, sino que le paga a un personal para desarrollar y distribuir información y para organizar eventos. Si la compañía desarrolla una historia interesante, varios medios de comunicación masiva podrían interesarse en ella y el

resultado sería equivalente al de una campaña publicitaria con un costo de millones de dólares; además, tendría mayor credibilidad que la publicidad.

(Kotler & Armstrong, 2012, P. 454,455)

### **2.1.3.2.Principales herramientas de relaciones públicas**

Las relaciones públicas utilizan varias herramientas, y una de las principales son las noticias. Los profesionales de las relaciones públicas encuentran o crean noticias favorables acerca de la compañía y de sus productos o personal. En ocasiones las noticias se dan de manera natural; otras veces el personal de relaciones públicas puede sugerir eventos o actividades que podrían crear noticias. Los discursos también pueden generar publicidad para los productos y la empresa. Cada vez más, los ejecutivos de las compañías deben responder preguntas a los medios de comunicación o dar conferencias en asociaciones comerciales o reuniones de ventas, y estos eventos pueden jugar a favor o en contra de la imagen de la compañía. Otra herramienta común de relaciones públicas son los eventos especiales, que van desde conferencias de prensa, giras de prensa, grandes inauguraciones y exhibiciones de fuegos pirotécnicos, hasta exhibiciones de rayos láser, viajes en globos aerostáticos, presentaciones multimedia o programas educativos diseñados para alcanzar e interesar a los públicos meta.

(Kotler & Armstrong, 2012, P. 456)

### **2.1.4. Ventas Personales**

Robert Louis Stevenson alguna vez dijo que “todos viven de vender algo”. Las empresas de todo el mundo utilizan fuerzas de venta para vender productos y servicios a clientes de negocios y consumidores finales. Sin embargo, las fuerzas de ventas también se encuentran en otros tipos de organizaciones. Por ejemplo, las universidades se valen de reclutadores para atraer a nuevos estudiantes, y las iglesias cuentan con comités de miembros para hacer proselitismo. Los museos y las organizaciones de arte tienen recaudadores de fondos para encontrar donadores y reunir dinero. Incluso los gobiernos usan fuerzas de ventas. Por ejemplo, el servicio postal de Estados Unidos

emplea una fuerza de ventas para vender correo express y otros servicios a clientes de corporaciones.

Se define venta personal a la Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía, con la finalidad de vender y establecer relaciones con el cliente.

(Kotler & Armstrong, 2012, P. 464).

#### **2.1.4.1.La naturaleza de las ventas personales**

Las ventas personales son una de las profesiones más antiguas del mundo. La gente que realiza esta actividad recibe muchos nombres: vendedores, representantes de ventas, agentes, gerentes de distrito, ejecutivos de cuenta, consultores de ventas e ingenieros de ventas.

El término vendedor abarca una amplia gama de puestos. En un extremo, un vendedor podría ser principalmente una persona que toma los pedidos, como el vendedor de una tienda departamental que atiende un mostrador. En el otro extremo están los que consiguen pedidos, cuyo puesto demanda la venta creativa y la creación de una relación para productos y servicios que van desde electrodomésticos, equipo industrial y locomotoras, hasta seguros y servicios de tecnología de la información. Aquí, nos enfocamos en los tipos más creativos de ventas y en el proceso de la creación y administración de una fuerza de ventas eficaz.

(Kotler & Armstrong, 2012. P. 464,465).

#### **2.1.4.2.El papel de la fuerza de ventas**

Las ventas personales son el brazo interpersonal de la mezcla de promoción. La publicidad consiste en la comunicación no personal con grupos de consumidores. En contraste, las ventas personales implican relaciones interpersonales entre los vendedores y clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, a través de

conferencias en video o en la web, o por otros medios. Las ventas personales pueden ser más eficaces que la publicidad en situaciones de venta más complejas. Los vendedores tienen la posibilidad de sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas, y luego adaptar la oferta y la presentación de marketing para ajustarse a las necesidades especiales de cada cliente. (Kotler & Armstrong, 2012, P. 465).

### **2.1.5. Marketing Directo**

El marketing directo consiste en conexiones directas con consumidores cuidadosamente elegidos, a menudo basados en una interacción personal. Con la ayuda de bases de datos detalladas, las compañías adaptan sus ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o incluso de compradores individuales.

Más allá de construir la marca y establecer relaciones, los mercadólogos directos buscan una respuesta directa, inmediata y medible por parte de los consumidores. Por ejemplo, como vimos en la historia al inicio del capítulo, Amazon interactúa de forma directa con los clientes en su sitio web, para ayudarlos a descubrir y comprar casi cualquier cosa por Internet. De manera similar, GEICO interactúa de manera directa con sus clientes, ya sea por teléfono, a través de su sitio web, Conexiones directas con consumidores individuales o segmentos específicos, seleccionados cuidadosamente, a menudo basados en una interacción personal. o incluso en sus páginas de Facebook, Twitter o YouTube, para establecer relaciones de marca individuales, proporcionar cotizaciones de seguros, vender pólizas o dar servicio a las cuentas de clientes.

(Kotler & Armstrong, 2012, P. 496).

#### **2.1.5.1. Formas de marketing directo**

Las principales formas de marketing directo, tal como se muestra en la figura 3, incluyen las ventas personales, el marketing por correo directo, el marketing por catálogo, el marketing por teléfono, el marketing por televisión de respuesta directa (DRTV, por sus siglas en inglés), el marketing en quioscos, las nuevas tecnologías digitales de marketing directo y el marketing en línea.

### Formas del marketing directo



Figura 3

(Kotler & Armstrong, 2012, P. 500).

### Marketing por correo directo

El marketing por correo directo consiste en enviar una oferta, anuncio, recordatorio u otro material a una persona a una dirección física o virtual específica. Con el uso de listas de correo muy selectas, los mercadólogos directos envían millones de piezas de correo cada año, como cartas, catálogos, anuncios, folletos, muestras, DVDs y otros “vendedores con alas”. Por mucho, el correo directo es el medio más grande para el marketing directo. La DMA reporta que los comerciantes estadounidenses gastaron 44 400 millones de dólares en correo directo el año pasado (incluyendo el correo con catálogo y sin catálogo), cantidad que representa el 32% de los gastos totales en el marketing directo. (Kotler & Armstrong, 2012, P. 501).

### **Marketing por catálogo**

Los avances tecnológicos, junto con el surgimiento del marketing uno a uno, personalizado, han provocado grandes cambios en el marketing por catálogo. La revista *Catalog Age* definía un catálogo como “un segmento impreso y encuadernado de por lo menos ocho páginas que vende múltiples productos y ofrece un mecanismo directo para hacer pedidos”. En la actualidad esta definición ya es tristemente anticuada.

(Kotler & Armstrong, 2012, P. 502).

### **Marketing por teléfono**

El marketing por teléfono implica usar el teléfono para vender directamente a los consumidores y clientes de negocios. El año pasado, más del 19% de todas las ventas impulsadas por el marketing directo se realizaron por vía telefónica. Todos estamos familiarizados con el marketing por teléfono dirigido a los consumidores, pero los mercadólogos entre negocios también lo utilizan mucho, ya que representa más del 55% de todas las ventas que se realizan por medio del marketing por teléfono.<sup>13</sup> Los mercadólogos usan el marketing telefónico hacia fuera para vender directamente a los consumidores y a los negocios. Los números 800 sin costo de ingreso se utilizan para recibir pedidos de la televisión y anuncios impresos, correo directo o catálogos. (Kotler & Armstrong, 2012, P. 502).

### **Marketing por televisión de respuesta directa**

El marketing por televisión de respuesta directa (DRTV, por sus siglas en inglés) puede adoptar dos formas principales. La primera es la publicidad televisiva de respuesta directa. Los vendedores directos transmiten anuncios por televisión, generalmente de 60 a 120 segundos de duración, que describen de modo convincente un producto y ofrecen a los clientes un número telefónico sin costo o un sitio web para hacer los pedidos. Los televidentes a menudo encuentran programas publicitarios de 30 minutos o más, llamados infomerciales, de un solo producto. (Kotler & Armstrong, 2012, P. 503).

### **Marketing en quioscos**

Conforme los consumidores se sienten cada vez más cómodos con las tecnologías digitales y de pantalla táctil, muchas compañías están colocando máquinas de información y para hacer pedidos, llamadas quioscos (en contraste con las máquinas expendedoras que entregan productos), en tiendas, aeropuertos, hoteles, campus universitarios y otros lugares. En la actualidad, existen quioscos en todas partes, desde hoteles de autoservicio y aparatos para registrarse en las líneas aéreas, hasta aparatos para hacer pedidos dentro de las tiendas, que le permiten solicitar mercancía que no se vende en ese local. “Están apareciendo eficientes máquinas llamativas y futuristas en todas partes”, afirma un analista. “Tienen pantallas táctiles en lugar de botones y fachadas brillantes con luces intermitentes... [éstas] cierran la brecha entre las tiendas anticuadas y las compras en línea”. (Kotler & Armstrong, 2012, P. 504).

### **Las nuevas tecnologías digitales del marketing directo**

En la actualidad, gracias a la abundancia de nuevas tecnologías digitales, los mercadólogos directos pueden contactar a los clientes e interactuar con ellos casi en cualquier parte, a cualquier hora y respecto a cualquier cosa. Ahora estudiaremos varias tecnologías digitales novedosas e interesantes del marketing directo: el marketing de telefonía móvil, los podcasts y vodcasts, y la televisión interactiva (iTV). (Kotler & Armstrong, 2012, P. 505).

### **Marketing en línea**

Como se señaló antes, el marketing en línea es la forma de marketing directo con mayor crecimiento. El uso extendido de Internet está teniendo un gran impacto tanto en los compradores como en los mercadólogos que los atienden. En esta sección

examinaremos los cambios que están teniendo lugar en la estrategia y en la práctica del marketing para aprovechar las tecnologías actuales de Internet.

Gran parte de los negocios del mundo en la actualidad se realizan a través de redes digitales que conectan a las personas y a las compañías. Internet, un inmenso sistema público de redes de computadoras, conecta a usuarios de todos los tipos en todo el mundo entre sí y representa un depósito increíblemente grande de información. Internet ha cambiado mucho los conceptos que tienen los consumidores de la conveniencia, velocidad, precio, información de productos y servicios. Como resultado, a los mercadólogos les ha proporcionado una forma completamente nueva de crear valor para los clientes y establecer relaciones con ellos. (Kotler & Armstrong, 2012, P. 508).

## CAPÍTULO III

### 3. ESTRATEGIA

#### 3.1. Definición de estrategia

En general, si se necesita una definición de estrategia, la más básica podría ser: «dirección a largo plazo de una organización».

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 10).

La dirección estratégica puede concebirse como compuesta por tres elementos principales que son los que constituyen el marco del manual. La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 16).

#### 3.2. Las características de las decisiones estratégicas

- La estrategia se ocupará probablemente de la dirección a largo plazo de una organización.
- Es probable que las decisiones estratégicas se ocupen del alcance de las actividades de una organización. Por ejemplo, ¿se concentra (y debería concentrarse) la organización en un área de actividad, o debería tener muchas? La cuestión del alcance de las actividades es fundamental para la estrategia porque afecta a la forma en que los responsables de la dirección de la empresa conciben los límites de la

organización. Esto podría incluir decisiones importantes sobre la gama de productos y la cobertura geográfica.

- Normalmente, las decisiones estratégicas tratan de lograr cierta ventaja para la organización respecto a la competencia. Por ejemplo, Dell consideraba que los márgenes obtenidos por muchos competidores eran demasiado elevados y eso les hacía vulnerables a una estrategia de precios más bajos y márgenes más reducidos. Para otras organizaciones, la ventaja puede lograrse de distintas maneras y también puede significar cosas diferentes. Por ejemplo, en el sector público, la ventaja estratégica podría ser la provisión de servicios con un mejor valor al de otros proveedores, atrayendo así el respaldo y la financiación del gobierno.
- La estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste estratégico con el entorno empresarial. Esto puede requerir importantes cambios en los recursos de la organización para el futuro. Por ejemplo, las decisiones de ampliación geográfica pueden tener importantes consecuencias en cuanto a la necesidad de construir una nueva base de clientes. Es importante lograr el posicionamiento correcto de la organización en el mercado, por ejemplo, en lo que respecta al grado en que los productos o servicios satisfacen unas necesidades del mercado claramente identificadas.
- Sin embargo, la estrategia también se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recursos y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización, en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades. Por ejemplo, una gran empresa multinacional puede centrar sus estrategias en determinados negocios con fuertes marcas. Una pequeña empresa puede intentar cambiar las «reglas del juego» en un mercado para adecuarlas a sus

propias capacidades, base a partir de la cual muchas «punto.com» entraron en sectores ya establecidos.

- La estrategia de una organización no solo se ve afectada por las fuerzas del entorno y su capacidad estratégica, sino también por los valores y expectativas de aquellos que tienen poder en el entorno y dentro de la organización. El que la organización sea expansionista o le preocupe más la consolidación, así como los límites de sus actividades, pueden decir mucho sobre los valores y actitudes de los que tienen influencia en la estrategia. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 6,7).

### **3.3.Niveles de estrategia**

Existen estrategias a diversos niveles de la organización. El primero, la estrategia corporativa, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización. Esto podría incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos/servicios o unidades de negocio, y formas de asignar los recursos entre las distintas partes de la organización.

El segundo nivel se puede concebir en términos de estrategia de negocio, y trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados, o cómo se pueden ofrecer servicios públicos con mejor valor. Este nivel afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en qué mercados se debe estar, y cómo se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización, tal vez la rentabilidad a largo plazo o el aumento de la cuota de mercado.

El tercer nivel de la estrategia se encuentra en el extremo operativo de una organización. Aquí es donde se encuentran las estrategias operativas, que se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente

las estrategias de negocio y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 11,12).

### **3.4.El entorno**

#### **3.4.1. El marco PESTEL**

El marco PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental), y legal. Como se mencionaba en el Capítulo 1 estos factores no son independientes entre sí, muchos están relacionados. Por ejemplo, los desarrollos tecnológicos cambian la forma de trabajar de la gente, su nivel y su estilo de vida. A medida que cualquiera de estos factores cambia, afecta al entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones. Así pues, la comprensión de cómo pueden afectar los factores PESTEL y dirigir el cambio en general es, realmente, tan solo un punto de partida. Los directivos tienen que comprender cuáles son los motores clave del cambio y también el impacto diferencial de estas influencias externas en determinadas industrias, mercados y en las organizaciones individuales. Las influencias y los motores de cambio también varían en función de cada país (y de cada región dentro de un país). Es particularmente importante que el marco de análisis PESTEL se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 65).

### **Influencias del Macro Entorno**

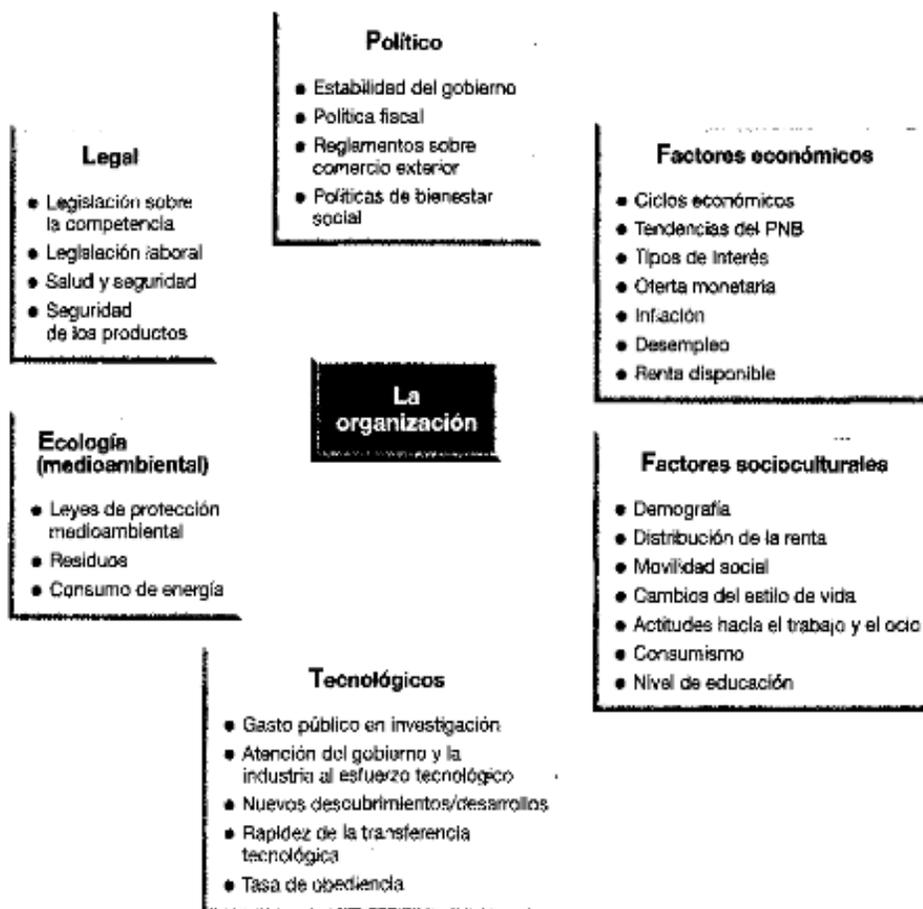


Figura 4

(Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 68).

### 3.4.2. La matriz DAFO

El análisis DAFO resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia. Esto puede ser útil como punto de partida para evaluar las elecciones estratégicas futuras. El objetivo consiste en identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno empresarial. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 102).

Cada cuadrante de la matriz DAFO se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación distinta de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Por ejemplo, el cuadrante superior izquierdo debería mostrar una lista de las opciones que utilizan las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno empresarial. Un ejemplo viene dado por la ampliación de las ventas a mercados geográficos vecinos en los que se espera que la demanda crezca rápidamente. Por el contrario, el cuadrante inferior derecho debería mostrar una lista de las opciones que minimizan las debilidades al tiempo que evitan las amenazas. Un ejemplo podría ser el evitar a los principales competidores centrándose en actividades en nichos especializados del mercado a los que la organización puede atender con éxito. En este sentido, la matriz DAFO no solo ayuda a generar opciones estratégicas, sino que también estima hasta qué punto son adecuadas. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 343).

### La matriz FODA

		Factores internos	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos	Oportunidades (O)	<b>Opciones estratégicas FO</b> Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>Opciones estratégicas DO</b> Aquí se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Amenazas (A)	<b>Opciones estratégicas FA</b> Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	<b>Opciones estratégicas DA</b> Aquí se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

Figura 5

(Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 343).

## **CAPÍTULO III**

### **4. ESTRATEGIA**

#### **4.1. Definición de estrategia**

En general, si se necesita una definición de estrategia, la más básica podría ser: «dirección a largo plazo de una organización».

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 10).

La dirección estratégica puede concebirse como compuesta por tres elementos principales que son los que constituyen el marco del manual. La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 16).

#### **4.2. Las características de las decisiones estratégicas**

- La estrategia se ocupará probablemente de la dirección a largo plazo de una organización.
- Es probable que las decisiones estratégicas se ocupen del alcance de las actividades de una organización. Por ejemplo, ¿se concentra (y debería concentrarse) la organización en un área de actividad, o debería tener muchas? La cuestión del alcance de las actividades es fundamental para la estrategia porque afecta a la forma en que los responsables de la dirección de la empresa conciben los límites de la

organización. Esto podría incluir decisiones importantes sobre la gama de productos y la cobertura geográfica.

- Normalmente, las decisiones estratégicas tratan de lograr cierta ventaja para la organización respecto a la competencia. Por ejemplo, Dell consideraba que los márgenes obtenidos por muchos competidores eran demasiado elevados y eso les hacía vulnerables a una estrategia de precios más bajos y márgenes más reducidos. Para otras organizaciones, la ventaja puede lograrse de distintas maneras y también puede significar cosas diferentes. Por ejemplo, en el sector público, la ventaja estratégica podría ser la provisión de servicios con un mejor valor al de otros proveedores, atrayendo así el respaldo y la financiación del gobierno.
- La estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste estratégico con el entorno empresarial. Esto puede requerir importantes cambios en los recursos de la organización para el futuro. Por ejemplo, las decisiones de ampliación geográfica pueden tener importantes consecuencias en cuanto a la necesidad de construir una nueva base de clientes. Es importante lograr el posicionamiento correcto de la organización en el mercado, por ejemplo, en lo que respecta al grado en que los productos o servicios satisfacen unas necesidades del mercado claramente identificadas.
- Sin embargo, la estrategia también se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recursos y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización, en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades. Por ejemplo, una gran empresa multinacional puede centrar sus estrategias en determinados negocios con fuertes marcas. Una pequeña empresa puede intentar cambiar las «reglas del juego» en un mercado para adecuarlas a sus

propias capacidades, base a partir de la cual muchas «punto.com» entraron en sectores ya establecidos.

- La estrategia de una organización no solo se ve afectada por las fuerzas del entorno y su capacidad estratégica, sino también por los valores y expectativas de aquellos que tienen poder en el entorno y dentro de la organización. El que la organización sea expansionista o le preocupe más la consolidación, así como los límites de sus actividades, pueden decir mucho sobre los valores y actitudes de los que tienen influencia en la estrategia. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 6,7).

#### **4.3.Niveles de estrategia**

Existen estrategias a diversos niveles de la organización. El primero, la estrategia corporativa, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización. Esto podría incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos/servicios o unidades de negocio, y formas de asignar los recursos entre las distintas partes de la organización.

El segundo nivel se puede concebir en términos de estrategia de negocio, y trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados, o cómo se pueden ofrecer servicios públicos con mejor valor. Este nivel afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en qué mercados se debe estar, y cómo se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización, tal vez la rentabilidad a largo plazo o el aumento de la cuota de mercado.

El tercer nivel de la estrategia se encuentra en el extremo operativo de una organización. Aquí es donde se encuentran las estrategias operativas, que se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente

las estrategias de negocio y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 11,12).

#### **4.4.El entorno**

##### **4.4.1. El marco PESTEL**

El marco PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental), y legal. Como se mencionaba en el Capítulo 1 estos factores no son independientes entre sí, muchos están relacionados. Por ejemplo, los desarrollos tecnológicos cambian la forma de trabajar de la gente, su nivel y su estilo de vida. A medida que cualquiera de estos factores cambia, afecta al entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones. Así pues, la comprensión de cómo pueden afectar los factores PESTEL y dirigir el cambio en general es, realmente, tan solo un punto de partida. Los directivos tienen que comprender cuáles son los motores clave del cambio y también el impacto diferencial de estas influencias externas en determinadas industrias, mercados y en las organizaciones individuales. Las influencias y los motores de cambio también varían en función de cada país (y de cada región dentro de un país). Es particularmente importante que el marco de análisis PESTEL se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 65).

### **Influencias del Macro Entorno**

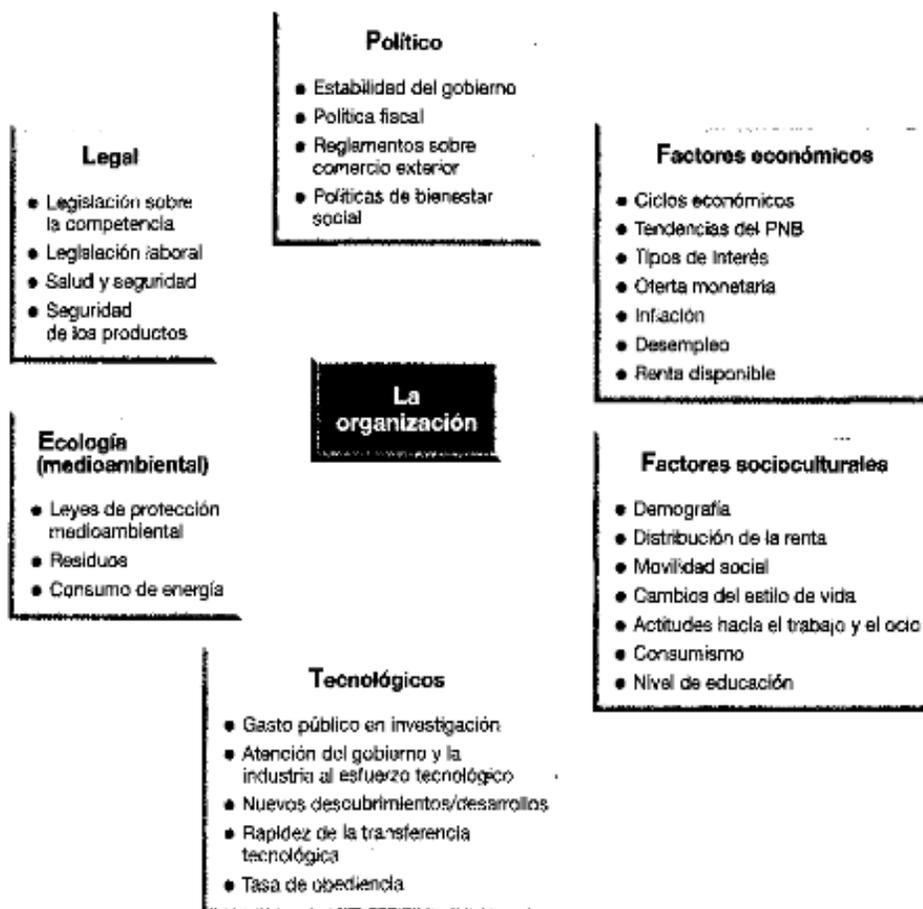


Figura 4

(Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 68).

#### 4.4.2. La matriz DAFO

El análisis DAFO resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia. Esto puede ser útil como punto de partida para evaluar las elecciones estratégicas futuras. El objetivo consiste en identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno empresarial. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 102).

Cada cuadrante de la matriz DAFO se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación distinta de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Por ejemplo, el cuadrante superior izquierdo debería mostrar una lista de las opciones que utilizan las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno empresarial. Un ejemplo viene dado por la ampliación de las ventas a mercados geográficos vecinos en los que se espera que la demanda crezca rápidamente. Por el contrario, el cuadrante inferior derecho debería mostrar una lista de las opciones que minimizan las debilidades al tiempo que evitan las amenazas. Un ejemplo podría ser el evitar a los principales competidores centrándose en actividades en nichos especializados del mercado a los que la organización puede atender con éxito. En este sentido, la matriz DAFO no solo ayuda a generar opciones estratégicas, sino que también estima hasta qué punto son adecuadas. (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 343).

### La matriz FODA

		Factores internos	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos	Oportunidades (O)	<b>Opciones estratégicas FO</b> Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>Opciones estratégicas DO</b> Aquí se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Amenazas (A)	<b>Opciones estratégicas FA</b> Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	<b>Opciones estratégicas DA</b> Aquí se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

Figura 5

(Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, P. 343).